

## A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micros e Pequenas Empresas

## The Importance of Business Consulting in the Financial Management of Micro and Small Enterprises

*Wagner Eduardo Schuster(1); Marcos Paulo Albarello Friedrich(2)*

1 Passo Fundo, RS, Brasil. E-mail: [wagner.schuster92@gmail.com](mailto:wagner.schuster92@gmail.com)

2 Faculdade Meridional (IMED), Passo Fundo, RS, Brasil. E-mail: [marcos.banrisul@gmail.com](mailto:marcos.banrisul@gmail.com)

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 7, n. 2, p. 183-205, Jul.-Dez., 2017 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Maio 31, 2017; Aprovado: Out. 19, 2017]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2017.v7i2.1950>

### Endereço correspondente / Correspondence address

Marcos Paulo Albarello Friedrich  
Faculdade Meridional (IMED)  
Senador Pinheiro, 304, Bairro Rodrigues  
CEP 99070-220 – Passo Fundo, RS, Brasil

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor-chefe: Kenny Basso

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui! / click here!](#)

## Resumo

No Brasil, 99% das organizações são classificadas como micros ou pequenas empresas e, desse total, 27% fecham suas portas antes de completar um ano por problemas financeiros (SEBRAE/SP, 2010). Assim sendo, este estudo tem como objetivo analisar a importância da consultoria empresarial na gestão financeira das micros e das pequenas empresas. Para atingir-se tal objetivo, realizou-se um estudo quanti-qualitativo através de um questionário com 19 questões fechadas dirigidas a 40 empresários e uma entrevista em profundidade com outros 5 empresários dos setores da indústria, do comércio e dos serviços do município de Passo Fundo, no norte do estado do Rio Grande do Sul. A análise dos dados coletados foi realizada através do software SPSS®, versão 23, por meio da análise de frequência das respostas e tabelas de referências cruzadas. Os resultados encontrados demonstraram que, entre as principais dificuldades apresentadas pelas empresas pesquisadas, 74,47% estão concentradas nas dificuldades relacionadas à gestão financeira. Além disso, pode-se verificar também que 75% dos empresários entrevistados acreditam que a consultoria traz benefícios para a gestão financeira, porém apenas 37,50% desses buscaram esse tipo de serviço, geralmente por não confiarem divulgar dados da sua empresa a terceiros, evidenciando que os gestores das micros e pequenas empresas acreditam na importância da consultoria, porém não apresentam comportamento proativo na busca por esse serviço.

**Palavras-chave:** Micros e pequenas empresas, Gestão financeira, Consultoria empresarial

## Abstract

In Brazil, 99% of organizations are classified as micro or small companies and, of this total, 27% close their doors before completing one year due to financial problems (SEBRAE/SP, 2010). This study aims to analyze the importance of business consulting in the financial management of micro and small enterprises. To reach this objective, a quantitative-qualitative study was conducted through a questionnaire with 19 closed questions to 40 entrepreneurs and an in-depth interview with 5 other entrepreneurs from the industry, commerce and services sectors of the city of Passo Fundo, in the northern part of the state of Rio Grande do Sul. Data analysis was performed through SPSS® software version 23 through frequency response analysis and cross-reference tables. The results showed that among the main difficulties presented by the companies surveyed, 74.47% are concentrated in the difficulties related to financial management. In addition, it can be verified that 75% of the entrepreneurs interviewed believe that the consultancy brings benefits to the financial management, but only 37.50% of them sought this type of service, usually for not trusting to divulge their company data with third parties, evidencing that managers of micro and small companies believe in the importance of consulting business, but they do not present proactive behavior in the search for this service.

**Keywords:** Micro and small companies, Financial management, Business consulting

## 1 Introdução

O processo de globalização e o aumento da competitividade estão exigindo mudanças no funcionamento de algumas organizações e tornando, por conseguinte, o papel do administrador de empresas cada dia mais complexo e desafiador. Nas Micros e nas Pequenas Empresas [MPE] esse dilema é ainda maior, tendo em vista suas limitações e dificuldades em comparação a grandes companhias, as quais possuem melhor estrutura e estão melhor preparadas para se adaptarem a essas mudanças.

O bom funcionamento das MPE apresenta elevada importância para a economia de modo geral, pois são as responsáveis pelo maior número de organizações existentes no Brasil e no mundo e também pela geração de grande parte dos postos de trabalho. Nos Estados Unidos: a cada mil companhias, 676 são consideradas pequenas empresas (Morelix, Tareque, Fairlie, Ruschel, & Reedy, 2016). No Brasil, 99% do total das empresas são consideradas micro e/ou pequenas (Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia [IBGE], 2010). Em escala global, aproximadamente 67% dos empregos estão em micros ou pequenos negócios (*The Association of Chartered Certified Accountants* [ACCA], 2010), sendo que, nos EUA, esse número chega a 68% (Morelix et al., 2016) e, no Brasil, representa 52% dos postos de trabalho do setor privado (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2011).

Deste modo, torna-se indispensável para essas organizações a máxima utilização dos recursos disponíveis para otimizar a tomada de decisão. Tendo em vista que nem todos esses administradores possuem o tempo ou a habilidade necessária para utilizarem a vasta gama de técnicas de gestão financeira existentes, a orientação por parte de um profissional especializado externo à companhia pode representar uma solução para enfrentar problemas de gestão (Monteiro, 2016). Nesse cenário, caracteriza-se a importância que a consultoria empresarial pode exercer na gestão financeira desses negócios, auxiliando-os na correta tomada de decisões estratégicas.

Embora a consultoria empresarial tenha reconhecida importância, ainda existem muitas lacunas a serem exploradas pelos pesquisadores nessa área (Kipping & Clark, 2012), sobretudo quando se trata de consultorias voltadas aos micros e pequenos negócios no Brasil, pois o que se encontra são quase exclusivamente estudos realizados pelo SEBRAE (Ralio, 2015). Ademais, diferente do que ocorre em outros países, como nos Estados Unidos, são raros os estudos relacionados a esses temas na literatura nacional (Oliveira, Costa, Romão, & Oliveira, 2016).

Evidencia-se, assim, uma lacuna na literatura já existente, quanto à utilização dos serviços de consultoria financeira e da relevância dela para os micros e pequenos empresários brasileiros. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo responder os seguintes questionamentos: as micros e pequenas empresas brasileiras utilizam o serviço de consultoria financeira? Qual importância é atribuída a esse serviço em relação ao sucesso da empresa?

Como objetivos específicos, apresentam-se: I) fazer uma revisão teórica sobre as características das micros e pequenas empresas e as características de seus gestores; II) verificar a visão dos empresários da região de Passo Fundo-RS referente ao serviço de consultoria; e III) identificar se os empresários têm utilizado serviços de consultoria empresarial.

## 2 As Micros e Pequenas Empresas no Brasil e no Mundo

A definição de micro e pequena empresa pode variar, porém, em geral, utiliza-se ou o número de funcionários, ou o faturamento bruto. Segundo o Banco Mundial, são consideradas pequenas empresas aquelas que empregam até 300 funcionários (ACCA, 2010). Nos Estados Unidos, são considerados pequenos e médios negócios aqueles que empregam até 500 funcionários e com menos de US\$ 250 mil de receita anual (*United States International Trade Commission [USITC]*, 2010). Na Europa, segundo a Comissão Europeia, são consideradas pequenas empresas aquelas com até 250 empregados (ACCA, 2010). Já, no Brasil, são consideradas micro ou pequenas empresas aquelas que empregam até 49 pessoas – sendo até 9 funcionários consideradas micros e de 10 a 49 consideradas pequenas – ou com receita bruta de até R\$ 3,6 milhões por ano (SEBRAE, 2014).

Os micros e pequenos negócios têm papel significativo no valor agregado da economia, sendo que chegam a representar 52% do setor privado global. Na Europa, as micros e pequenas empresas representam 58% do valor agregado da economia. Quando considerados os países membros da OECD, esse número chega a 54%. Outrossim, as micros e pequenas empresas também apresentam grande relevância no valor agregado dos países membros do G-8, chegando a 53% do valor total, e dos países membros do G-20 com 45% do total. Ainda, para os países que fazem parte dos BRIC, o número também é relevante, alcançando 42% (ACCA, 2010).

O número de empresas desse porte é vasto e vem crescendo nos últimos anos. Em 1981, metade das firmas dos Estados Unidos eram consideradas pequenas, enquanto, em 2016, esse número aumentou, sendo que, a cada 1.000 empresas, 676 são consideradas pequenas (Morelix et al., 2016). Na Europa, de modo geral, apenas 1% dos negócios possui mais de 50 funcionários (*Department of Trade and Industry*, 2000).

No Brasil, na década de 1990, as micros e pequenas empresas correspondiam a 98% do número total de negócios em funcionamento (Santana, 1993), totalizando, destarte, 4,5 milhões (SEBRAE, 1997). Nos anos 2000, esse número passou para 99% das quase 6 milhões de empresas divididas entre os setores de serviços (37%), comércio (45%) e indústria (18%) (Antonik, 2004). Ademais, seguiu aumentando após a primeira década do século XXI, chegando a 99% dos negócios com 6,1 milhões de micro e pequenas empresas (IBGE, 2010) divididas entre as regiões sul, com 23,3%

das empresas; região sudeste, com 50,8%; região centro-oeste, com 7,4%; região norte, com 3,5%; e, por fim, região nordeste, com 15%. (SEBRAE, 2011). Atualmente, existem cerca de 9 milhões de Micros e Pequenas Empresas no Brasil, representando 98% das companhias formalizadas no setor de serviços e 99% no comércio (SEBRAE, 2014).

As MPE também têm papel importante na geração de empregos. Em escala global, essas companhias são responsáveis por 67% dos postos de trabalhos gerados no setor privado. Considerando os países membros da OECD, representam 77% dos empregos. Na Europa, são responsáveis por 67%; 64% no G-20; 61% no G-8; e 60% nos países membros do BRIC (ACCA, 2010). Nos Estados Unidos, os pequenos negócios são responsáveis por 50% dos empregos e por 64% dos novos postos de trabalho gerados (Small Business Administration [SBA], 2013), enquanto que, na Austrália, representam – dentro das organizações não-agrícolas – um percentual de 96% dos empregos (Trewin, 2001).

No Brasil, a situação se repete. Um estudo em parceria do SEBRAE com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE] (2011) afirma que as micros e pequenas empresas são as responsáveis por 52% dos postos de trabalho do setor privado, sendo a maioria delas no estado de São Paulo (29,6%). Além disso, os micros e pequenos negócios são responsáveis por 54,87% das vendas comerciais, 38,91% da produção industrial e 35,86% da receita de prestação de serviços, sendo, ainda, responsáveis por 20% do PIB nacional (IBGE, 2010). Ao lado disso, consoante dados do Ministério do Trabalho e Emprego [MTE] (2015), as micros e pequenas empresas são responsáveis por 39,44% dos postos de trabalhos formais.

## 2.1 Características das Micros e Pequenas Empresas e de Seus Gestores

Embora algumas características das micros e pequenas empresas sejam positivas, contribuindo para o bom desempenho delas no mercado, outras revelam graves problemas estruturais e que, por vezes, podem levar essas companhias a tornarem-se insolventes.

Antonik (2004, p. 37) ressalta que “as pequenas e médias empresas têm capacidade enorme de adaptação às necessidades do mercado. Podem tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo de imediato às suas mudanças e exigências”. Por exemplo, na Itália, que, apesar de apresentar uma forte queda das suas grandes corporações multinacionais nos últimos anos, ainda se mantém entre as maiores economias do mundo graças ao sucesso de suas pequenas e médias empresas que são muito bem organizadas e estruturadas.

A facilidade para absorver processos inovadores é uma das características positivas mais importantes das micros e pequenas empresas. Essas companhias são importantes fontes de processos inovadores, produtos e serviços e podem ser mais eficientes em produzir inovação do que as grandes empresas (USITC, 2010). Segundo

Edmiston (2007), os pequenos negócios são mais inovadores por apresentarem menor burocracia quando comparados a grandes corporações.

Já quanto às fraquezas, segundo Drucker (2001), as micros e pequenas empresas, geralmente administradas por familiares, enfrentam um sério problema no que diz respeito a sua gestão, pois dependem de regras próprias e muito diferentes se acaso comparadas a empresas administradas por profissionais. Essas regras precisam ser muito bem analisadas, pois, caso contrário, podem comprometer a prosperidade das empresas e até mesmo sua sobrevivência. O maior problema dessas empresas é que elas são pequenas demais. Sendo assim, impossível é manter profissionais necessários para a administração da maneira como precisam, diferente das grandes empresas que contam com apoio de profissionais técnicos em diversas áreas.

Sousa, Silva, Lima e Carneiro (2015) afirmam que um grande problema enfrentado pelas pequenas empresas é a dificuldade ao acesso do capital financeiro e ao benefício das novas tecnologias, ocasionadas, geralmente, pelas desvantagens estruturais, frutos do seu pequeno porte. A dificuldade em acesso a recursos financeiros, segundo Braga, Nossa e Marques (2004) limita os investimentos necessários para que essas empresas se desenvolvam, ou, até mesmo, sobrevivam. Sendo assim, esses negócios operam com alto risco de liquidez, o que os deixam suscetíveis a imprevistos inerentes à natureza dos negócios (Santos, Ferreira, & Faria, 2009). Além disso, os pequenos negócios geralmente possuem fluxo de caixa reduzido (Monteiro, 2003).

Segundo Fernandes, Nascimento, Borges, Soares, Moraes e Teixeira (2010), outra dificuldade enfrentada por essas empresas é o empirismo na questão do planejamento, o que acaba fazendo com que elas não utilizem as ferramentas de planejamento estratégico de forma adequada para uma gestão eficiente, eficaz e efetiva.

Monteiro e Barbosa (2011) afirmam que os gestores das pequenas empresas têm preocupações exclusivas de curto prazo, o que compromete o desenvolvimento do empreendimento a longo prazo. Outra característica apontada pelos autores: é de que esses administradores baseiam suas decisões exclusivamente na experiência e na observação, deixando, todavia, de lado as decisões via modelo formal, o que demonstra a falta de preparo deles e compromete o futuro do negócio. Ainda, segundo Neves e Pessoa (2006), existem, nas pequenas empresas, problemas particulares dos sócios e até mesmo entre os sócios, por vezes com má gestão e falta de um planejamento prévio antes da abertura do negócio.

As micros e pequenas empresas também apresentam deficiências como pouca expertise nas áreas de gestão, economia, contabilidade e marketing decorrentes da falta de experiência administrativa. Além disso, apresentam outros problemas como a falta de controle na gestão de clientes, que incorre no crescimento do atraso em recebimentos de vendas a prazo e na falta de critério na concessão de descontos (Mahamid, 2012). Ainda, segundo Monteiro (2003), as habilidades necessárias



para o planejamento estratégico dos gestores dos pequenos negócios geralmente são insuficientes, principalmente por esses gestores não possuírem uma formação adequada na área de atuação de suas empresas. O que ressalta a importância de que a escolaridade dos empresários tem sobre a gestão do negócio.

De modo geral, observa-se que há uma repetição entre os textos dos diversos autores citados acerca da falta de competência dos gestores na gerência das micros e pequenas empresas, seja pela limitação técnica, ou seja, ainda, pelo acúmulo de tarefas, o que limitam suas possibilidades de atuar com maior eficiência na gestão financeira.

### **3 A Consultoria Empresarial e o Papel do Consultor**

Segundo Oliveira, Fonseca e Bonadiman (2014), o consultor é aquele profissional capaz de influenciar uma pessoa, um grupo ou uma organização, porém sem a capacidade da tomada de decisão ou execução. Os autores também destacam que esse profissional possui o conhecimento e sentimentos relativos à organização, devendo, dessa maneira, preocupar-se em estabelecer uma relação de confiança com os gestores das empresas.

O consultor ainda necessita – além de sua capacidade técnica de especialista – da habilidade para cultivar um clima de cooperação e integração entre os envolvidos no processo. Segundo Jacintho (2004, p. 27): “para estar habilitado a ajudar, deve o consultor apresentar conhecimentos e habilidades úteis à empresa cliente, ao passo que a empresa deverá estar aberta a colaboração para que as contribuições possam gerar as mudanças necessárias”. Portanto, o consultor pode ser definido como um facilitador dos processos de mudança, o qual se compromete com os dirigentes das empresas no andamento desses processos que são fundamentais e desejáveis pelas organizações (Carvalho, Oliveira, Leite, & Rohm, 2009).

Na visão do empresário, esse só buscará uma consultoria se ela apresentar soluções criativas e práticas que efetivamente auxiliem a empresa na tomada de decisão e também auxiliem no entendimento e contextualização da empresa e na visão de futuro. Resumindo a necessidade abrangente da consultoria por partes das empresas, afirma-se que:

Toda organização que enfrenta dificuldades para lidar com as situações internas e externas que ofereçam risco, ou mostre-se atrativa à empresa, mas implicando em algum tipo de mudança, necessita de uma consultoria. O grau de intervenção a ser empregado, dependerá de vários fatores, dentre eles, porte da empresa; tipo de problema e/ou oportunidade a ser trabalhada; disponibilidade financeira; abertura da direção para novas ideias, etc. (Jacintho, 2004, p. 32).

A consultoria pode ser definida como uma das bases no processo de tomada de decisão, uma vez que, com a consultoria, o cliente terá melhores condições de visualizar e projetar o resultado que cada decisão acarretará no futuro (Crocco & Guttman, 2005). Já Weimberg (1990, p. 21), define a consultoria como “a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo”.

Consoante Oliveira et al. (2014), a consultoria irá trabalhar em cima de um diagnóstico, e o qual é realizado pelo consultor em parceria com os empresários e/ou funcionários da empresa. Sendo assim, o consultor irá apontar as melhores maneiras de resolver os problemas. A consultoria fornece uma equipe multidisciplinar com funcionários com qualidade técnica que são capazes de identificar os problemas e apontar soluções. Sendo o processo decisório que irá definir o sucesso ou o fracasso do processo. Os autores ainda ressaltam que o consultor, não possuindo poderes decisórios, terá como papel a mediação entre o problema e a solução. A contribuição do consultor é dar uma maior visão ao empreendimento através da profissionalização.

Uma das ferramentas mais importantes para obter dados financeiros das empresas é a análise de balanço. A análise de balanço é utilizada para avaliar a situação econômica, financeira e operacional de uma empresa, utilizando-se de um raciocínio crítico e analítico-dedutivo a fim de estudar os valores dos elementos patrimoniais contidos nas demonstrações contábeis da empresa e suas inter-relações.

O objetivo maior da análise de balanço é a extração de informações da empresa – seja do próprio balanço patrimonial ou de outras demonstrações – a fim de servir como base para tomadas de decisões (Padoveze & Benedicto, 2007). Segundo Gitman (2010), a análise de balanço divide-se em dois tipos: análise *cross-sectional* e análise de série temporal. A primeira utiliza os dados para comparar a empresa com outras empresas do setor enquanto a segunda utiliza dados de uma mesma empresa, porém em diferentes períodos de tempo, analisando o desempenho da empresa nos últimos anos e projetando tendências (Gitman, 2010; Assaf Neto, 2008).

Os dados que serão utilizados para a análise de balanço podem ser extraídos através de 3 métodos distintos: análise horizontal, análise vertical e índices econômico-financeiros. A análise horizontal toma como base as variações de uma determinada conta da empresa entre um período e o período anterior, podendo esta variação ser positiva ou negativa (Padoveze & Benedicto, 2007). Ainda, segundo Assaf Neto (2008), essa análise pode se estender por mais de um período, passando a abordar os últimos 3 anos ou mais, avaliando as evoluções históricas de cada conta da empresa. Já a análise vertical toma como base sempre um mesmo período contábil, analisando também de forma comparativa, porém tomando como base uma determinada conta dentro da sua estrutura maior. Essa análise permite conhecer as alterações ocorridas na estrutura da empresa e pode ser avaliada em conjunto com a análise horizontal (Assaf Neto, 2008). Padoveze e Benedicto (2007) ainda acrescentam que esta análise é feita através



da extração de uma determinada conta julgada importante em termos percentuais dos demais elementos de análise, podendo esse ser o Balanço Patrimonial da empresa ou a Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.

Em relação aos índices econômico-financeiros, eles são mais complexos e numerosos. Padoveze e Benedicto (2007) definem os indicadores como valores e percentuais que são resultado das relações existentes entre os elementos do balanço patrimonial e a DRE. O autor divide estes índices em 4 grandes grupos, os quais, ainda, contam com diversos subgrupos. No Quadro 1 estão representados os principais grupos de Índices Econômico-Financeiros, dividindo-os em seus Índices específicos ou subgrupos.

|  |  |
|--|--|
| Índices de Liquidez                      | Liquidez Geral<br>Liquidez Corrente<br>Liquidez Seca<br>Liquidez Imediata                                |
| Índices de Atividade                     | Prazo Médio dos Estoques<br>Prazo Médio de Recebimento<br>Prazo Médio de Pagamento                       |
| Índices de Endividamento                 | Índice de Endividamento Geral<br>Participação de Capital de Terceiros<br>Imobilização do Capital Próprio |
| Índices de Rentabilidade e Lucratividade | Margens sobre as Vendas<br>Retorno sobre o Patrimônio Líquido<br>Retorno sobre os Ativos.                |

Quadro 1. Principais Índices e Subgrupos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A consultoria pode ainda ser útil para as empresas quando elas buscam recursos financeiros tanto para capital de giro quanto para investimentos. Segundo as maiores empresas de consultorias do mundo, conhecidas como *big four* – a saber: KPMG, PricewaterhouseCoopers [PwC], Ernst & Young e Deloitte, entre os serviços prestados pela consultoria inclui-se a área financeira. A consultoria pode ajudar na reestruturação financeira da empresa e na elaboração de planos de transformação que busquem readequar as necessidades de capital (PWC, 2017). A consultoria pode auxiliar, também, na elaboração de orçamentos mais adequados ao capital da empresa e melhores previsões para o processo financeiro atingir seu potencial pleno (Ernst & Young, 2017). Segundo a KPMG (2016), o processo de consultoria na área financeira tem como principais áreas: o orçamento, o planejamento e a previsão. Por fim, a consultoria ajuda a melhorar, racionalizar e aprimorar os principais processos de finanças (Deloitte, 2017).

Sendo assim, denota-se a importância que o consultor e o processo de consultoria apresentam, pois são inúmeros os aspectos em que estes podem auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões.

## 4 Método

O presente estudo possui natureza aplicada, com objetivos descritivos, baseada em uma pesquisa de campo através de um questionário contendo perguntas fechadas, aplicadas à empresários dentro de suas próprias organizações e da aplicação de entrevistas em profundidade.

Aborda características do fenômeno estudado a partir do enfoque quanti-qualitativo para que estes resultados possam servir de bases para explicações a respeito das atitudes e comportamentos dos empreendedores no futuro. Portanto, de acordo com Vergara (2009), este trabalho – quanto aos objetivos ou fins – pode ser considerado como descritivo. Uma abordagem puramente quantitativa através da aplicação dos questionários seria limitada no entendimento do problema em questão. Sendo assim, foi acrescentado ao trabalho também a entrevista em profundidade, tornando-o de enfoque quanti-qualitativo.

O questionário utilizado no trabalho contou com 19 perguntas fechadas separadas em dois blocos. O primeiro bloco visou classificar as organizações com questões referentes às características das empresas (setor de atuação, tempo de existência, número de funcionários, etc.). No segundo bloco, buscou-se investigar a forma de administração da empresa e as características do empresário (escolaridade, maiores dificuldades, etc.). A validação do instrumento foi feita através de um pré-teste com 05 gestores escolhidos de forma aleatória, por conveniência. O pré-teste resultou significativo para o objetivo dos dados e o questionário foi mantido sem alterações.

O questionário foi aplicado em 40 empresas de setores variados localizadas no município de Passo Fundo, na região norte do estado do Rio Grande do Sul. A escolha da amostra se deu de forma aleatória, por conveniência, sendo realizada em duas instituições financeiras do município de Passo Fundo/RS, selecionando os 40 primeiros empresários que ingressaram em cada instituição. Foram selecionados os empresários que atuavam em micro e pequenas empresas, identificando aqueles que possuíam menos de 49 empregados (micro ou pequena empresa segundo o SEBRAE) e aceitaram agendar uma visita para data futura.

A coleta dos dados foi feita pelos autores em dois períodos distintos: de abril a junho de 2016 e de agosto a setembro de 2017. No primeiro período, foram coletados 20 questionários. Após a análise preliminar dos resultados, verificou-se a necessidade de ampliar a amostra. No segundo período, foram coletadas respostas em mais 20 questionários.

Devido à necessidade de maior profundidade para entendimento de questões observadas nos resultados quantitativos, foram realizadas 5 entrevistas em profundidade. O critério para escolha dos entrevistados foi a ordem de resposta ao e-mail-convite, isto é, foi encaminhado um e-mail para cada um dos sujeitos que haviam respondido os questionários para agendar as entrevistas. Os primeiros cinco que responderam foram selecionados. Na mesma oportunidade em que foram realizadas as entrevistas, foram feitas observações acerca do funcionamento da gestão financeira da empresa e realizadas anotações.

As entrevistas foram realizadas pelos autores no período de agosto a setembro de 2017 em uma única visita a cada organização, com duração entre 40 e 60 minutos cada. As entrevistas utilizaram como roteiro semiestruturado as mesmas perguntas do questionário a fim de esclarecer dúvidas geradas a partir da análise quantitativa. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

A análise dos dados quantitativos coletados foi realizada através do software SPSS®, versão 23, por meio da análise de frequência das respostas e da construção de tabelas de referências cruzadas. Além disso, validaram-se os resultados quantitativos com as anotações realizadas durante as observações *in loco*, que tinham intuito de avaliar a forma de gestão financeira apresentada em cada organização, suas ferramentas de análise, controle gerencial, controle financeiro e tomada de decisão.

Para análise das anotações e das transcrições dos conteúdos das entrevistas, foi empregado o método de análise de conteúdo que, segundo Laville e Dionne (1999), consiste em desmontar a estrutura dos conteúdos para identificar suas características e extrair seu significado.

## 5 Análise de Resultados

Quanto ao setor de atuação, verificou-se que 47,50% das firmas estão ligadas ao setor do comércio. A outra metade está dividida entre prestação de serviços, com 35%, e indústria com 17,50%. Para o número de funcionários das empresas, o tempo de fundação e a idade dos administradores foram criadas faixas com intervalos conforme o Quadro 2, no qual n representa o número de casos em cada faixa.

| <b>Faixa</b> | <b>Funcionários</b>     | <b>n</b> | <b>Tempo de Fundação</b> | <b>n</b> | <b>Idade do Administrador</b> | <b>n</b> |
|--------------|-------------------------|----------|--------------------------|----------|-------------------------------|----------|
| 1            | de 0 a 5 funcionários   | 27       | menos de 1 ano           | 4        | menos de 25 anos              | 2        |
| 2            | de 6 a 10 funcionários  | 8        | de 1 a 5 anos            | 12       | de 25 a 35 anos               | 9        |
| 3            | de 11 a 20 funcionários | 4        | de 6 a 15 anos           | 9        | de 36 a 45 anos               | 13       |
| 4            | mais de 20 funcionários | 1        | de 16 a 25 anos          | 6        | de 46 a 55 anos               | 11       |
| 5            |                         |          | mais de 25 anos          | 9        | mais de 55 anos               | 5        |

Quadro 2. Faixas de Funcionários, Tempo de Fundação e Idade do Administrador.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto ao número de funcionários, estes foram divididos em quatro faixas. Destaca-se que apenas 1 empresa (2,5%) possui mais de 20 empregados, ratificando a proposta da pesquisa de abordar micro e pequenas empresas. A maioria das empresas entrevistadas (67,50%) enquadraram-se na faixa um, ou seja, possuem menos de 5 funcionários. O número total de funcionários, nas 40 empresas, foi de 237, o que representa uma média de 5,9 funcionários por empresa.

Referente ao tempo de fundação das empresas, a maior parte – 30% da amostra – possuem entre 1 e 5 anos de existência. Dentre as 9 empresas com mais de 25 anos, a mais antiga possui 60 anos de existência. Já quanto à idade dos administradores, a maioria está entre os 36 e 45 anos de idade, sendo a idade média de 43 anos. O gestor mais jovem possuía 23 anos, e o mais velho, 80 anos.

No segundo bloco de perguntas, elas se referem ao perfil do administrador da empresa e também a sua visão a respeito de técnicas e processos de consultoria. As perguntas sobre o perfil referem-se à idade, ao sexo e à escolaridade. As questões técnicas referem-se à maneira como este administra a empresa, à sua visão sobre o papel da consultoria nas empresas em geral e à influência de que esta pode trazer para seu empreendimento. Primeiramente, nota-se a predominância de administradores do sexo masculino. Dentre as 40 empresas entrevistadas, 30 eram administradas por homens, números que representam 75% do total da amostra em face de apenas 25% administradas por mulheres.

Referente à escolaridade dos administradores, destaca-se que 16 (40%) desses possuem nível superior. Somando-se àqueles com pós-graduação (5), têm-se um total de 21 gestores com, pelo menos, nível superior, o que representam 52,50% do total, reforçando a alta escolaridade dos administradores das empresas da região, ainda mais quando analisados apenas os gestores do sexo feminino, pois dentre estes 70% possuem ensino superior completo. Ainda, todos os gestores possuem, pelo menos, o ensino fundamental completo. Sendo que 5 possuem ensino fundamental completo e 14 possuem ensino médio.

Também a respeito do nível de educação, destacou-se que 23 empresários, ou seja, 57,50% da amostra declararam nunca terem feito nenhum curso e/ou especialização na área de atuação da sua empresa. O que demonstra que, apesar de a maioria dos gestores terem um alto grau de escolaridade, grande parte não buscou especializar-se no seu ramo de atividade, o que talvez pudesse apresentar melhores resultados práticos para a gestão de seus empreendimentos. Através das entrevistas, verificou-se que os gestores valorizam o curso/especialização na área de seu negócio, porém, muitas vezes, acabam não o fazendo por questões financeiras ou falta de tempo, como por exemplo na fala do entrevistado 1: “Não tenho tempo para isso, a empresa consome todo o meu tempo disponível” e do entrevistado 2: “Acho que os cursos são muito caros, se tivessem um preço mais acessível eu faria”.

Dentre as questões a respeito da visão dos administradores em relação a técnicas de consultoria e o serviço de consultoria em geral, questionou-se a existência de separação entre os recursos pessoais do administrador e os recursos da empresa. Dessa forma, 57,50% dos entrevistados responderam que existe em suas companhias uma clara separação entre estes recursos, enfatizando que este não aparenta ser um problema enfrentado pelas empresas da região. Este fato está mais presente nas empresas com maior tempo de fundação, pois mais de 60% das companhias que afirmaram ter separação dos recursos possuem mais de 15 anos de existência. Ainda, dentre os empresários que afirmaram separar os recursos, a maioria são mais experientes, visto que mais de 60% destes possuem idade acima de 45 anos. Portanto, apesar de parecer um fator consolidado nas empresas da região, aquelas com menos tempo de fundação e/ou gestores mais jovens ainda apresentam problemas neste sentido.

Referente às técnicas contábeis como análise de balanço e indicadores financeiros, os administradores foram questionados quanto ao uso de algum tipo destas ferramentas na gestão de suas empresas. A Figura 1 apresenta as respostas a duas questões: “Com que frequência você utiliza técnicas de análise de balanço e/ou indicadores financeiros para auxiliar na gestão financeira de sua empresa?” e “De que maneira você utiliza as ferramentas contábeis em sua empresa?”.

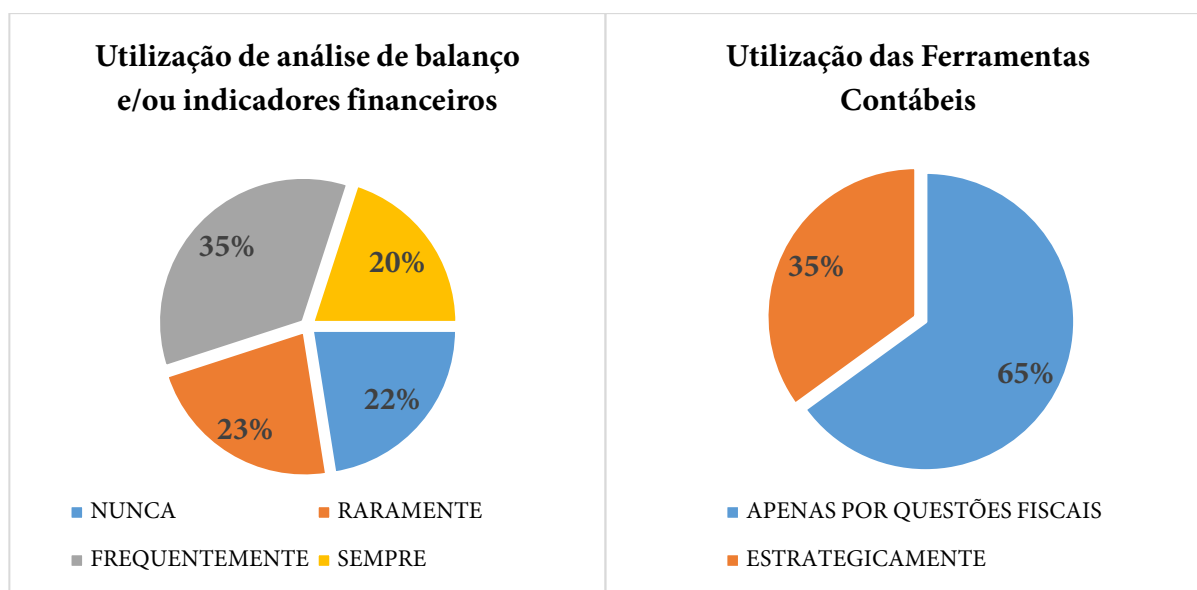


Figura 1. Utilização de técnicas e ferramentas contábeis. **Fonte:** da pesquisa (2017).

O resultado obtido foi de que 35% dos entrevistados declararam utilizar as técnicas de análise de balanço e/ou indicadores financeiros de maneira frequente, enquanto 22% disseram nunca os terem utilizado, 23% declararam utilizar raramente e 20% disseram sempre utilizá-los. Este resultado revela que os empresários da região demonstram atenção quanto à utilização de técnicas importantes na gestão de suas empresas, principalmente aqueles com maior grau de escolaridade, visto que entre os gestores que possuíam ensino superior ou pós-graduação 59% destes declararam

que sempre ou frequentemente utilizam estas técnicas. Por meio das entrevistas, evidenciou-se que os empresários utilizam as técnicas de análises financeiras de maneira bastante simplória, demonstrando que não detêm muito conhecimento sobre a vasta gama de possibilidades em que estas ferramentas podem ser utilizadas, conforme pode ser percebido na fala do entrevistado 4: “Acredito que utilizo as ferramentas contábeis de maneira estratégica, pois com elas posso controlar meus estoques e preços de vendas” e do entrevistado 5: “Faço uso frequente destas técnicas contábeis porque utilizo para controlar minhas receitas e despesas”.

Contrastando com a resposta da questão anterior, na questão seguinte a respeito da maneira como os empresários utilizavam suas ferramentas contábeis, 65% deles declararam que as utilizam tão somente por questões contábeis, enquanto apenas 35% dos administradores utilizam estas ferramentas de maneira estratégica. Esta resposta contrasta com a questão anterior na medida em que 55% dos empresários declararam utilizar frequentemente ou sempre utilizarem técnicas de análise de balanço e/ou indicadores financeiros, enquanto, desses mesmos empresários, apenas 35% responderam que utilizam ferramentas contábeis de forma estratégica. Isso permite inferir que os empresários não compreendem, ou não fazem o uso correto destas ferramentas de análise de balanço e indicadores financeiros.

Outra questão, nesta mesma linha, foi a respeito da existência de planejamento estratégico nas empresas. Como resultado, 22 empresários, ou seja, 55% da amostra, declararam possuir algum tipo de planejamento estratégico ou visão de longo prazo nas suas firmas. Enquanto 18 empresários (45%) disseram que não. Apesar da aparente divisão proporcional entre as respostas, quando analisados apenas aqueles gestores com ensino superior ou pós-graduação, mais de 66% destes declaram que possuem planejamento estratégico, ou seja, a falta de planejamento estratégico atinge mais aquelas empresas cujos gestores possuem menor grau de instrução.

Na sequência, verificou-se a forma como se iniciam as empresas no chamado empreendedorismo de necessidade. A pergunta foi se o empresário havia procurado algum tipo de consultoria antes de iniciar sua empresa. A resposta é de que apenas 37,50% dos administradores buscaram assistência antes de iniciar suas atividades, ou seja, 62,50% deles não buscaram nenhum tipo de acompanhamento profissional previamente, principalmente as empresas mais antigas, pois, das empresas com mais de 15 anos de fundação, apenas 1 procurou algum serviço de consultoria. Este fato pode ser atribuído a falta de disseminação da importância deste trabalho até alguns anos atrás.

Combinado com o resultado apresentado anteriormente de que 57,50 % dos empresários nunca fizeram algum curso e/ou especialização na sua área de atuação, evidencia-se a falta de capacitação técnica específica dos gestores, o que os traz dificuldade na hora de otimizar seus recursos e de se firmar num mercado muito competitivo e globalizado como o mercado atual e reforça a necessidade de um acompanhamento profissional por parte de um consultor especializado.



Questionados sobre o processo de consultoria e as empresas que prestam este tipo de serviço, 85% dos empresários declararam saber onde buscar ajuda de uma consultoria, caso tenham interesse. Paralelo a isso, 77,50% dos entrevistados também declararam que alguma vez já receberam a oferta de algum tipo de consultoria. Estas duas questões levantam um fato interessante, porque as empresas declaram que, em sua maioria, sabem como buscar um serviço de consultoria e inclusive já receberam ofertas para este serviço, porém a maioria acabou não contratando.

Durante as entrevistas, os administradores revelaram que a desconfiança para com a pessoa do consultor é o fator mais relevante e também porque grande parte das empresas não apresentam um registro contábil 100% fiel à realidade da empresa, e, por isso, têm receio quanto ao fornecimento destas informações a agentes externos à empresa, por exemplo na fala do entrevistado 3: “Acho que seria muito interessante, porém tenho receio em mostrar meus dados contábeis a alguém de fora da empresa”.

Na Figura 2 estão representadas as respostas em referência à questão sobre a frequência pela qual alguma decisão estratégica da empresa é tomada por algum agente externo, podendo este ser um consultor, contador, advogado ou, até mesmo, gerente de banco. O resultado obtido foi que em apenas 1 empresa estas decisões são sempre tomadas por agentes externos e somente em 27,50% delas acontecem de maneira frequente, sendo que, na maioria das companhias entrevistadas, este fato ou nunca ocorre (30% dos casos) ou raramente ocorre (40% dos casos). Corroborando o fato de que os empresários têm receios quanto a compartilhar informações e ouvir conselhos de agentes estranhos para com a empresa. Fato que muitas vezes atrapalha na gestão, pois os administradores, em alguns casos, não são os profissionais melhores preparados para essa tomada de decisão.

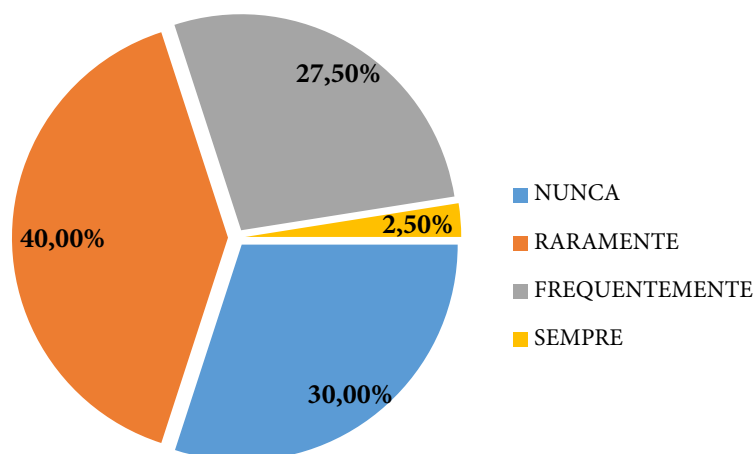


Figura 2. Decisões por influência externa. **Fonte:** da pesquisa (2017).

A seguinte questão indaga os administradores a respeito da sua visão sobre a importância de que a consultoria pode trazer para a gestão financeira de sua empresa. Como resultado, 62,50% dos entrevistados afirmaram que sempre a orientação de um profissional será importante, e 12,50% declararam que frequentemente pode

auxiliar. Sendo que apenas 5% dos proprietários afirmaram que a orientação de um profissional externo nunca poderá auxiliar a empresa, e 20% responderam que raramente pode contribuir. É importante salientar que esta valorização ao processo de consultoria percebeu-se de maneira geral nas empresas entrevistadas, pois, em todas as faixas de tempo de fundação das companhias, obtivemos resultados como sempre ou frequentemente auxiliam. Sendo que para as gestoras do sexo feminino, 90% delas afirmaram que a consultoria sempre será positiva para a gestão financeira de suas empresas. A importância dada pelos administradores à consultoria empresarial pode ser confirmada conforme a fala do entrevistado 5: “Sem dúvida! Não tenho tempo para conhecer todos os tipos de empréstimos e linhas de crédito que os bancos ofereceram, acabo indo só no meu banco e fazendo operações para tapar o furo do dia e pronto. Alguém com um conhecimento mais amplo poderia me ajudar a ter um fôlego”.

Outra questão levantada, trata-se da importância dada pelos empresários à contratação de um profissional consultor após a abertura de sua empresa. Foi afirmado por 77,50% dos empresários que seria importante neste momento, após a abertura de sua empresa, a contratação de um consultor em gestão financeira. Este fato consolida a importância dada ao serviço de consultoria, principalmente entre as empresas mais novas, pois mais de 74% dos que responderam positivamente são empresas com menos de 16 anos de fundação. E 100% das mulheres gestoras responderam que valorizam o processo de consultoria também após a abertura da empresa.

Por fim, os administradores foram questionados sobre quais são os principais problemas enfrentados na gestão de suas empresas. Nesta questão, os gestores poderiam escolher até 2 motivos entre os listados no questionário. Grande parte destes (34%) citaram a dificuldade em obtenção de recursos para capital de giro como o principal problema, 21,30% listaram dificuldades para captar recursos para investimentos, 19,10% acreditam que seja a falta de conhecimento técnico, 10,60% responderam dificuldade nas negociações, 10,60% declararam não possuir dificuldades, 2,10% acreditam estar no setor fiscal a maior dificuldade e 2,10% na área de Marketing.

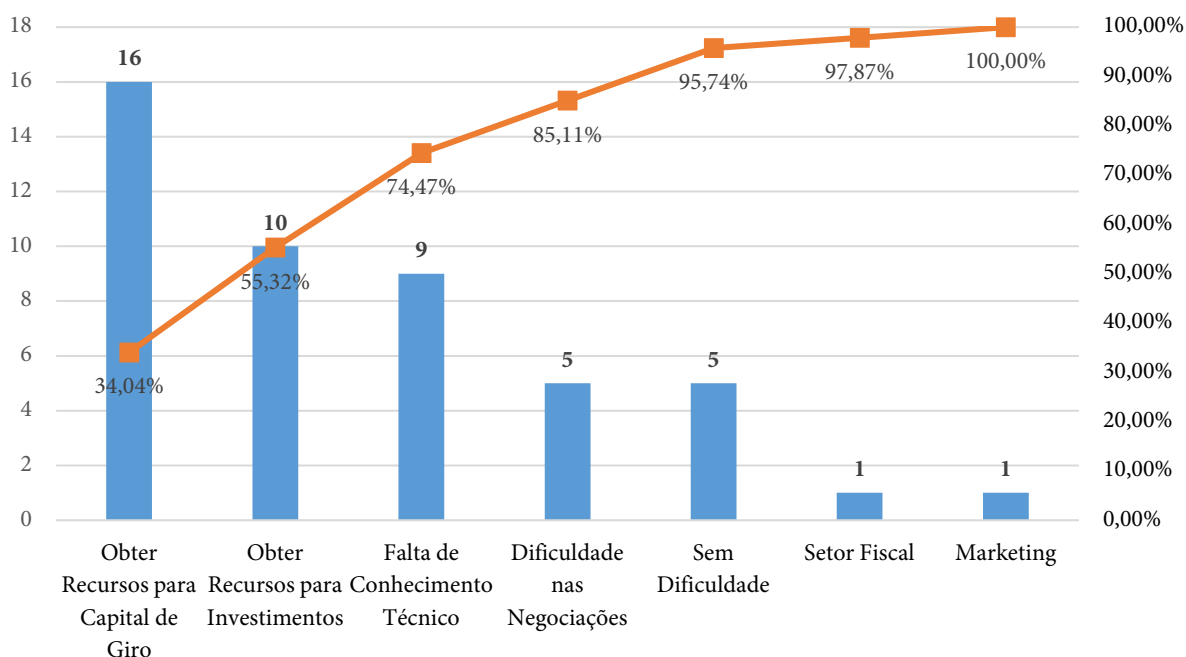


Figura 3. Maiores dificuldades na gestão das empresas. **Fonte:** da pesquisa (2016).

Através do Diagrama de Pareto<sup>1</sup>, representado na Figura 3, evidencia-se a importância de um processo de consultoria para estas empresas, visto que os problemas mais citados pelos administradores estão concentrados em 3 segmentos: que foram as dificuldades no acesso a recursos tanto para capital de giro quanto para investimentos e também a falta de conhecimento técnico em finanças. Esses, juntos, perfazem mais de 74% do total dos problemas relacionados pelos gestores e são dificuldades que um serviço de consultoria pode auxiliar (Deloitte, 2017; Ernst & Young, 2017).

Através das entrevistas em profundidade, foi possível elucidar alguns temas que haviam permanecido dúbios após a aplicação dos questionários. Foram selecionados alguns trechos julgados mais relevantes das entrevistas, que estão transcritos no Quadro 3.

As entrevistas em profundidade revelaram que os dois principais motivos para não buscarem especialização na área financeira e/ou serviços de consultoria são a falta de recursos como tempo e dinheiro. Evidencia-se uma clara contradição na fala dos empresários neste sentido. Os entrevistados 1, 2 e 5, por exemplo, consideram que o serviço de consultoria permitir-lhes-ia buscar linhas de capital de giro e empréstimo mais adequadas às necessidades da empresa e, por conseguinte, isso lhes daria condições de trabalhar capitalizados e de pensar na empresa sem a necessidade constante de operações de curto prazo que apresentam custo mais elevado reduzindo a lucratividade da empresa.

1 O Diagrama de Pareto é utilizado para visualizar os problemas mais relevantes de uma companhia ou de um processo, possibilitando a priorização dos mesmos. No gráfico, as ocorrências são representadas em colunas ordenadas da maior para a menor e uma linha horizontal representa a frequência acumulada destas ocorrências.

| Questões   | Principais respostas dos entrevistados  |
|--|---|
| -Já realizou algum curso/especialização no ramo do seu negócio ou em gestão empresarial/financeira? (Questão 8)  | <p>“Não tenho tempo para isso, a empresa consome todo o meu tempo disponível” (Entrevistado 1);</p> <p>“Acho que os cursos são muito caros, se tivessem um preço mais acessível eu faria” (Entrevistado 2);</p> <p>“Pretendo começar um curso em Gestão Financeira no ano que vem, se conseguir conciliar com o trabalho” (Entrevistado 5).</p>   |
| -Você acredita que a contratação de um serviço de consultoria pode trazer resultados positivos para a melhoria na gestão financeira da sua empresa? (Questão 17) | <p>“Não acredito que um consultor possa agregar nada no trabalho da minha empresa.” (Entrevistado 1);</p> <p>“Acredito que sim, mas nunca dá tempo de pensar nisso” (Entrevistado 2);</p> <p>“Acho que seria muito interessante, porém tenho receio em mostrar meus dados contábeis a alguém de fora da empresa.” (Entrevistado 3);</p> <p>“Sem dúvida! Não tenho tempo para conhecer todos os tipos de empréstimos e linhas de crédito que os bancos ofereceram, acabo indo só no meu banco e fazendo operações para tapar o furo do dia e pronto. Alguém com um conhecimento mais amplo poderia me ajudar a ter um fôlego.” (Entrevistado 5).</p> |
| -Procurou algum tipo de orientação/consultoria antes de abrir a sua empresa? (Questão 13)  | <p>“Acho que teria me ajudado muito, porém não tinha dinheiro para contratar antes de abrir o negócio” (Entrevistado 2)</p> <p>“Não sabia como funcionava esse serviço, achei que fosse apenas para grandes negócios” (Entrevistado 3)</p> <p>“Pensei que custasse muito dinheiro e, quando abri a empresa, estava com o dinheiro contado para isso” (Entrevistado 4)</p>   |
| -Utiliza técnicas de análise de balanço e/ou indicadores financeiros para auxiliar na gestão financeira da empresa? (Questão 10)                                 | <p>“Eu mesmo cuido das ferramentas contábeis que utilizamos aqui na empresa, só passo para meu contador os dados que ele precisa” (Entrevistado 1)</p> <p>“Acredito que utilizo as ferramentas contábeis de maneira estratégica, pois, com elas, posso controlar meus estoques e preços de vendas” (Entrevistado 4)</p> <p>“Faço uso frequente destas técnicas contábeis porque utilizo para controlar minhas receitas e despesas” (Entrevistado 5)</p>   |

Quadro 3. Principais respostas transcritas das entrevistas em profundidade.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Logo, verifica-se que, apesar da percepção de que a contratação do serviço pode lhes proporcionar ganhos financeiros e em eficiência operacional, eles alegam que não o fazem por falta de tempo e dinheiro. Esses resultados corroboram os achados de Carvalho et al. (2009) ao argumentar que o consultor especializado deve atuar como facilitador das mudanças necessárias, porém, conforme argumenta Jacintho (2004), é necessário que a empresa esteja aberta e disposta e este processo de mudança.

A análise do conteúdo das entrevistas transcritas permitiu verificar também que as dificuldades de capital de giro, controle de fluxo de caixa e orçamentário foi geral na fala dos empresários. Eles afirmam ainda que não têm conhecimento de todas as linhas de crédito disponíveis. Nesse sentido, PwC (2017) afirma que consultoria, através de seu conhecimento avançado, é capaz de colaborar para a reestruturação financeira da empresa readequando suas necessidades de capital e orientando as melhores opções de disponíveis no mercado financeiro para isso. Portanto, no médio prazo, a consultoria deixa de ser um custo, como mencionado pelos empresários, e passa a ser um investimento através do ganho em redução das despesas financeiras.

## 6 Conclusão

Esse estudo discutiu a importância da consultoria empresarial na gestão financeira das micros e pequenas empresas. Foram estas as empresas escolhidas por tratarem-se de parcela significativa da economia como um todo, pois representam grande parte do PIB e geração de empregos dentre o total de negócios no Brasil e no mundo.

Foi apresentada uma revisão teórica abordando a opinião de diversos autores, momento em que se caracterizou a relevância das micros e pequenas empresas no Brasil e no mundo. Após, foram analisadas as características destas companhias e as características de seus administradores. Por fim, também foram analisadas as formas como a consultoria empresarial pode ser importante, tanto na administração como um todo, quanto na parte da gestão financeira. Após, foram apresentados os principais índices e ferramentas que a consultoria na gestão financeira pode utilizar.

A metodologia do trabalho utilizou-se de uma pesquisa quanti-qualitativa através de um questionário e de entrevistas em profundidade, os quais revelaram a importância que os empresários dão para a consultoria empresarial. A respeito das ferramentas de gestão, 65% dos empresários revelaram que utilizam informações contábeis apenas por exigências legais e não de uma forma estratégica, ainda que 55% destes afirmem que façam uso sempre ou frequentemente de análises de balanço e/ou indicadores financeiros para auxiliar na gestão da empresa. Outro fator interessante foi que 30% dos entrevistados declararam que, sempre ou frequentemente, decisões estratégicas da empresa são tomadas por algum agente externo, como um consultor, contador ou, até mesmo, gerente de banco.

O estudo também revelou que 75% dos empresários entrevistados acreditam que a consultoria empresarial pode trazer melhorias significativas para a gestão financeira de suas empresas, porém apenas 37,50% dos gestores entrevistados buscaram algum tipo de orientação antes de abrirem suas empresas. Ainda, referente aos principais problemas citados pelos gestores, mais de 74% das respostas concentraram-se em 3 segmentos que fazem parte do escopo da consultoria empresarial: dificuldade na obtenção de recursos para capital de giro, dificuldade na obtenção de recursos para investimentos e falta de conhecimento técnico em finanças.

As entrevistas em profundidade validaram os resultados dos questionários ao demonstrarem que os empresários compreendem a relevância dos serviços de consultoria financeira, no entanto não transformam esse entendimento em atitude, isto é, não há uma busca nem por especialização nem pela contratação de tais serviços. Ainda, as principais justificativas para isso foram falta de recursos como tempo e dinheiro, além de receio de abrir os dados da empresa a um terceiro.

Dessa forma, o trabalho conclui que a consultoria empresarial tem um papel fundamental no desenvolvimento destas micros e pequenas empresas, melhorando seu desempenho e evitando a mortalidade precoce desses empreendimentos.

Apesar da falta de disponibilidade de muitos dos empresários convidados para responder às questões, o que acabou reduzindo o número total da amostra, o esforço de pesquisa permitiu resultados significativos.

Como sugestão para trabalhos adicionais, recomenda-se estudos longitudinais que busquem identificar a relação entre a consultoria financeira e o sucesso empresarial através de comparativos entre organizações que adotaram o serviço de consultoria com aquelas que não o fizeram de modo a comparar seu desempenho organizacional e performance de mercado. Ainda, com uma amostra maior, recomenda-se a realização dos questionários a um grupo de empresários enquanto as entrevistas em profundidade possam ser coletadas com um grupo distinto de administradores e com questões mais aprofundadas em comparação àquelas propostas no questionário.



## Referências

- Antonik, L. R. (2004). A administração financeira das pequenas e médias empresas. *Revista FAE Business*, (8), 35-38.
- Braga, R., Nossa, V., & Marques, J. A. V. D. C. (2004). Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(SPE), 51-64.
- Carvalho, I.M.V., Oliveira, J.L.C.R., Leite, L.A.M.C., & Rohm, R.H.D. (2009). *Consultoria em gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Crocco, L., & Guttman, E. (2005). *Consultoria empresarial*. (1. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Drucker, P.F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel.
- Edmiston, K. (2007). The Role of Small and Large Business in Economic Development. *Economic Review- Federal Reserve Bank of Kansas City*.
- Ernst & Young. (2017). *Estratégia de Gestão Financeira*.
- Fernandes Filho, O., Nascimento, J.P.B., Borges, G.F., Soares, K.G.R., Moraes, A.F.O., & Teixeira, E. (2010). Gestão Financeira em Micro Empresas Familiares: um Estudo na Indústria Moveleira de Santa Cruz de Minas-MG. VII SEGeT – *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Gitman, L.J. (2010). *Princípios de administração financeira*. 12. Ed. São Paulo: Pearson.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2010). *Estatísticas do Cadastro Central de Empresas*. Brasília.
- Jacinto, P. R. B. (2004). *Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Kipping, M., & Clark, T. (2012). Researching Management Consulting: an introduction to the handbook. *The Oxford Handbook of Management Consulting*. New York: Oxford University Press, pp. 1-26.
- KPMG. (2016). *KPMG's financial management practice*.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG.
- Mahamid, I. (2012). Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*. v. 19 n. 3, pp. 269-285.
- Ministério do Trabalho e Emprego [MTE]. (2015). *Relatório anual de informações sociais*.
- Monteiro, A.A.S.M. (2003). *Fluxos de caixa e capital de giro: uma adaptação do modelo de Fleuriet*. In: Seminário de Contabilidade e Controladoria, 2., 2003, São Paulo.
- Monteiro, J. (2016). *Consultoria empresarial: um estudo de caso sobre as prestadoras de serviço em consultoria empresarial do município de Criciúma/SC*. Monografia (Ciências Contábeis). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.

- Monteiro, J.M., & Barbosa, J.D. (2011). Controladoria empresarial: Gestão econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa – FACCAMP*. São Paulo, 5(2), 38-59.
- Morelix, A., Tareque, I., Fairlie, R.W., Russell, J., & Reedy, E.J. (2016). *The Kauffman Index 2016: Main Street Entrepreneurship Metropolitan Area and City Trends*.
- Neto, A. A. (2003). *Finanças corporativas e valor*. Atlas.
- Neves, J.A.D., & Pessoa, R.W.A.P. (2006). Causas da mortalidade de micro e pequenas empresas: o caso das lojas de um Shopping Center. *Revista Organizações em Contexto*, 4, 165-195.
- Oliveira, L.N.Q., Fonseca, P.S., & Bonadiman, T.K.P. (2014). *Consultoria empresarial: O diferencial nas empresas modernas*.
- Oliveira, W.L., Costa, A.C., Romão, L.M., & Oliveira, H.C. (2016). Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas: O que Fazer pela Sustentabilidade do Empreendedorismo? *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 1(3), 129-150.
- Padoveze, C.L., & Benedicto, G.C.(2007). *Análise das demonstrações financeiras*. 2. ed. São Paulo: Thompson Learning.
- PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2017). *Consultoria em Finanças*.
- Ralio, V.R.Z. (2015). *O SEBRAE e a Consultoria para Pequena Empresa no Brasil: processos históricos e arranjos organizacionais nas últimas décadas*. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). São Carlos: UFSCar.
- Santana, J. (1993). *Como entender o mundo dos negócios*. Brasília: SEBRAE.
- Santos, L.M.D., Ferreira, M.A.M., & Faria, E.R. (2009). Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. *Revista de Administração da UNIMEP*, 7(3).
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (1997). *A força da pequena empresa no Brasil*. Brasília, ano III, n. 13.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2011). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011*. 4. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.), & Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE]. Brasília.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2014). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Relatório de Pesquisa, Brasília. Recuperado em 07 abril, 2016, de <http://www.sebrae.com.br>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em São Paulo [SEBRAE/SP]. (2010). *Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. Coleção Estudos e Pesquisas. Série Ambiente dos Pequenos Negócios. São Paulo/SP.
- Small Business Administration [SBA]. (2013). *History of the U.S. Small Business Administration*.

- Sousa, A.S., Silva, C.A., Lima, R.M., & Carneiro, W. (2015). Gestão financeira em empresa familiar de pequeno porte do ramo de roupas em Embu das Artes. *Revista de Administração FW*, 13(23), 21-35.
- The Association of Chartered Certified Accountants [ACCA]. (2010). *Small business: a global agenda*.
- Trewin, D. (2001). *Small Business in Australia*.
- United States International Trade Commission [USITC] (2010). *Small and medium sized enterprises: Overview of Participation in US Exports*.
- Vergara, S.C. (2009). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. (3. ed.). São Paulo: Atlas.
- Weimberg, G. M. (1990). *Consultoria: O segredo do sucesso*. São Paulo: McGraw-Hill.